

УДК 331.108

ФЕДОРОВА А.С., БОКІЙ В.І.

Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ У ПРОЦЕСІ ВІДБОРУ ТА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета.** Визначення теоретичних аспектів та методів пошуку кадрів, внесення пропозицій щодо корекції проблем відбору та найму персоналу.

**Методика.** Виділення загальних, цілком універсальних, шляхів корекції проблем, що виникають у процесі відбору та найму персоналу за рахунок системного системного підходу до реалізації етапів, здійснюваних у рамках процесу найму персоналу.

**Результати.** Виокремлено список основних помилок, які сьогодні допускають майже всі організації під час пошуку працівників. Досліджено причини та наслідки неуспішного відбору кандидатів на посаду. Внесено пропозиції щодо корекції проблем відбору та найму персоналу.

**Наукова новизна.** У статті досліджено сучасні проблеми, що виникають у процесі відбору та найму персоналу на підприємство.

**Практична значимість.** Основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному і кількісному співвідношенні. Розгляд ключових принципів організації виробництва, оптимальних систем і процедур, закладених у нових методах управління, відбору та найму персоналу, які залежать вже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації і т.д.

**Ключові слова:** відбір, найм персоналу, пошук працівників, корекція проблем відбору та найму персоналу.

**Вступ.** Актуальність теми полягає в тому, що основним завданням при наймі персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному і кількісному співвідношенні. Створення виробництва завжди пов'язане з людьми, які працюють на підприємстві. З проблемою відбору персоналу та його подальшого навчання стикається практично кожна організація. Однак вирішують вони її по-різному. Відбір персоналу – дуже важливий і відповідальний момент в управлінні кадрами. Завдання менеджера – знайти і вибрати кращого співробітника, це вимагає наявності високої кваліфікації і солідного професійного досвіду. Помилки менеджера при відборі персоналу можуть негативно відбитися на ефективності колективної роботи в організації. Проблемою відбору персоналу займалися такі вчені, як І.В. Бизюкова, Д.А. Дорохова, А.П.Єгоршин, С.А. Карташов, К. Кінан, К.А. Магалецький, Є.М. Нікольський, Л.А.Орлова, Р. Дафт, Магура Г. І., Самигин С. І., Кибанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені, але проблеми, що виникають в сучасних ринкових умовах, досліджені недостатньо.

**Постановка завдання.** Завданням статті є розгляд ключових принципів організації виробництва, оптимальних систем і процедур, закладених у нових методах управління, відбору та найму персоналу, які залежать вже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації і т.д. Мета дослідження –

визначення теоретичних аспектів та методів пошуку кадрів, внесення пропозицій щодо корекції проблем відбору та найму персоналу.

**Результати дослідження.** Розрізняють поняття «відбір» і «найм кадрів». Відбір кадрів – масове залучення на роботу персоналу в організацію. Відбір кадрів передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних у рамках процесу найму персоналу. Цей процес включає:

1. загальний аналіз потреби (теперішньої та майбутньої) в кадрах;
2. формулювання вимог до персоналу - точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів та умов набору;
3. визначення основних джерел надходжень кандидатів;
4. вибір методик оцінки та відбору кадрів.

Найм на роботу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості необхідні для досягнення цілей поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, включають всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу [1].

В Україні найбільшого поширення набули наступні джерела найму на посаду: оголошення на спеціалізованих інтернет ресурсах, вищі навчальні заклади, служби з працевлаштування, приватні агентства з найму.

Розглянемо ситуацію на українському ринку праці в першому півріччі 2013 року. В цілому, незважаючи на непросту економічну ситуацію, ринок праці показує позитивну динаміку. Такі дані були отримані в результаті дослідження Міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна. За перші шість місяців 2013 число відкритих вакансій зросло на 33 %. У той же час в червні було розміщено на 11% більше резюме, ніж у січні. Пік активності шукачів припав на лютий, після спостерігається невеликий спад. Роботодавці ж продовжували активно підбирати персонал протягом усього розглянутого періоду. Найбільш динамічні галузі за кількістю нових вакансій - виробництво, видобуток сировини, туристичний та ресторанний бізнес, виросла також кількість пропозицій для молодих фахівців і журналістів. Негативна динаміка (зниження кількості пропозицій) помітна тільки в трьох сферах – бухгалтерії та фінансах, страхуванні та для співробітників некомерційних організацій.



Рис. 1. Динаміка вакансій в Україні за 2009-2013 рр.

На відміну від вакансій, тенденція до збільшення кількості резюме не змінюється роками і тут приріст помітний постійно у всіх професійних сферах. Так, у першому півріччі 2013 року по порівнянні з аналогічним періодом минулого року приріст в середньому склав 52% [2].

Загальний економічний підйом привів ринок праці до зміни співвідношення попиту і пропозиції робочих місць. У порівнянні з посткризовими часом ситуація сьогодні виглядає прямо протилежною – сьогодні попит на працівників починає перекривати пропозицію роботодавців. Ринок праці стає більш диференційованим - крім описаних категорій «висококваліфікованих фахівців» та «інших» потужно розвивається категорія «кваліфікованих фахівців», чий досвід і навички не настільки унікальні як у «висококваліфікованих», але в той же час досить високі.

Надлишковий попит на кваліфікованих фахівців породжує ситуацію, коли кожен подібний кандидат розглядає дві-три рівнозначних за інтересом пропозиції і має ще один-два «запасних варіанти» з умовами гірше. А це означає, що роботодавець цілком може і не отримати того кандидата, на користь якого він зробив свій вибір.

Список помилок, які сьогодні допускають майже всі організації під час пошуку працівників:

1. недооціненість вакансії;
2. незбалансованість мотиваційних схем;
3. скорочення соціальних гарантій.

Слід також зауважити, що сукупний дохід фахівця не завжди визначається лише оплатою за роботу. Часто до нього додаються будь-які додаткові виплати, прив'язані, наприклад, до доходу компанії. Найголовнішою проблемою на цій ділянці стає спроба компанії впровадити замість схеми матеріальної мотивації схему економії грошових коштів на фонді оплати праці. Якщо розумний баланс порушується, то можна скільки завгодно розповідати кандидату, що менеджер з продажу повинен заробляти власною активністю, або що успіх компанії – це успіх кожного її співробітника. Кандидат своїми очима бачить, що тут він отримає менше, ніж реально пропонують в іншому місці і піде туди.

Сьогодні, зовсім не низькі зарплати становлять основну проблему ринку праці. Роботодавці, які намагаються вирішити її шляхом збільшення заробітної плати фахівця, виявляють, що пропозиція більших грошей майже не допомагає, потенційний працівник чутливий до соціального пакету [3].

У це поняття включають певний набір компенсацій і пільг соціального характеру, який не передбачений ТК України, до цього поступово привчають Україну західні компанії (добровільне медичне страхування, оплата харчування, мовних курсів, спортклубу і т.д.), так і досить скромні гарантії Трудового Кодексу, начебто обов'язкові для виконання: відпустку, лікарняний, нормований робочий день. І якщо перше хоч і перестало вже бути прерогативою закордонних фірм, але все ж сприймається ще як деяке надлишкове благо, то виконання ТК стає сьогодні однією з умов успішної взаємодії як з кандидатами, так і з уже працюючими співробітниками.

Ще одна складова соціально – мотиваційної схеми – розміри легальної частини доходу. При бурхливому розвитку кредитних і страхових послуг величина «офіційної»

зарплати може стати одним з найістотніших чинників при ухваленні рішення на користь тієї чи іншої компанії [3].

Процес відбору персоналу – один з проблемних і, в той же час, один з найнеобхідніших процесів у житті будь-якої організації. Важливе завдання менеджера з персоналу або керівника – оптимізувати ці процеси, зробити їх максимально ефективними і низьковитратних без втрати якості.

Висока плинність персоналу – велика проблема для організації, яка зазвичай немає однієї «найголовнішої» причини, що обумовило таку ситуацію, діє цілий комплекс факторів.

Розглянемо підбір персоналу, як одну з причин плинності кадрів. Основні ознаки наступні:

1. Відсіювання значної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи в компанії. (Тут мається на увазі як звільнення з ініціативи організації, так і за ініціативи самих нових працівників).

2. Зростаюче, протягом першого місяця роботи нового співробітника, невдоволення ним з боку безпосереднього керівника.

Найбільш поширеним є варіант, коли і особистість працівника, і культура компанії – цілком нормальні. Однак, внаслідок своїх особливостей, стереотипів, установок і сформованих традицій, працівник і компанія один одному не підходять, і без серйозних змін з обох (або однієї) сторін, їх співпраця продуктивним не буде.

3. Зростання невдоволення з боку самого нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи.

Навіть якщо це не призводить до категоричної відмови працювати протягом перших двох тижнів роботи, то сильно ускладнює взаємодію, знижує продуктивність роботи нового співробітника. Як правило, в усіх цих випадках можна говорити або про дезінформацію кандидата на етапі підбору, або про його недостатню інформованість [4]. Отже, якщо працівники йдуть вже протягом перших тижнів знайомства з компанією, то це, в переважній більшості випадків, – втрати на етапі підбору.

Відтік нових працівників з компанії, починаючи з другого місяця роботи і далі, слід відносити вже за рахунок інших факторів (у тому числі – за рахунок зазначених вище). Зрозуміло, це досить умовний розподіл, але у даному випадку, як показує практика, він є доцільним. Причини цього явища зазвичай наступні:

1. Стихийний відбір. Полягає у фактичному переборі кандидатів. У підсумку зміна кількох працівників на одній посаді протягом одного-двох років розглядається як цілком нормальне явище.

2. Відсутність єдиних стандартів підбору, прийнятих в компанії. У цьому випадку беруться працівники під конкретну вакансію, без оцінки того, наскільки вони в цілому відповідають цілям, завданням і культурі організації. У результаті – персонал компанії є досить строкатою масою, яка суперечливо реагує на одні й ті ж події, як внутрішнього життя компанії, так і змін зовнішньої кон'юнктури.

3. Відбір виключно з урахуванням побажань керівника без урахування особливостей корпоративної культури компанії. Відбір виключно з урахуванням культури організації, без урахування особливостей конкретного керівника.

4. Несерйозне ставлення до прийому нових співробітників може проявлятися на різних рівнях. Приклад – профанація підбору керівником підрозділу (можливі різні прояви, від готовності взяти майже будь-якого кандидата, до надмірно завищених вимог, або – домінування «непрофільних» вимог – наприклад, особливості зовнішнього вигляду найпріоритетніших пріоритетніші професійних якостей, тощо).

5. Незбалансований процес прийняття рішень щодо кандидата. Виражається в невідпрацьованні невідпрацьовані самої схеми прийняття рішення – наприклад, коли на одну й ту ж позицію різних кандидатів дивляться різні керівники, причому іноді – один, а іноді – поетапно троє. Сюди ж можна віднести надмірну тривалість прийняття рішення – прийняття підсумкового рішення по кандидату протягом двох і більше тижнів, що недоцільно для більшості позицій.

6. Недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів. Завищена або занижена планка підбору (або – в цілому по організації, або – в окремих підрозділах).

7. Недостатнє інформування реально розглянутого кандидата щодо ключових моментів життєдіяльності компанії, особливостей її культури і традицій, а також – щодо особливостей діяльності передбачуваного підрозділами і особливостей його професійних обов'язків, фінансових та інших мотиваційних схем і т.д. [4].

Отже, можемо виділити загальні, цілком універсальні, шляхи корекції перерахованих вище проблем:

1. Розробка єдиного стандарту відбору. Мається на увазі вичленовування ключових ознак «відповідних» кандидатів для роботи у компанії.

2. Доведення стандарту відбору до керівників. Виховання у лінійних керівників відповідальності за прийняті ними рішення про прийом до підрозділу того чи іншого працівника.

3. Розробка та впровадження єдиного механізму прийняття рішення з кандидатами. Має бути чітко вирішено і відпрацьовано на практиці, у скільки етапів відбувається відбір кандидатів (зазвичай більше трьох етапів – недоцільно), хто конкретно приймає рішення щодо кандидатів на конкретні позиції, в яких випадках рішення приймається одноосібно, в яких – колегіально.

4. Прийом на роботу грамотного фахівця з відбору персоналу. Його завдання розробка системи оцінки особистісних якостей кандидата (у відповідно до єдиного стандарту підбору та особливостями конкретної вакансії), розробка схеми оцінки професійних якостей кандидата (з вичленовуванням тих складових частин і сфер, які може досить кваліфіковано оцінити сам HR-фахівець, і тих, для оцінки яких потрібно обов'язкове залучення фахівця галузі, керівника відповідного підрозділу).

5. Якісне інформування прийнятих в організацію кандидатів. Максимально коректна, чітка інформація повинна надаватися кандидату, у якому реально зацікавлена компанія, на всіх етапах взаємодії з ним – від фахівця з відбору персоналу, до особи, приймаючої остаточне рішення.

6. Планування потреб у персоналі заздалегідь. Формування кадрового резерву та впровадження принципу взаємозамінності співробітників на тих ділянках роботи, де це можливо.

**Висновки.** Проблема відбору персоналу виникає у компаніях, які не в змозі перебудувати свою кадрову політику відповідно до мінливих ринкових умов.

Через активний розвиток комерційної сфери, попит на кваліфіковані кадри перевищив пропозицію і компанії змушені конкурувати між собою за персонал. Вимоги кандидатів до роботодавців за останні два роки сильно змінилися – сьогодні шукачі дуже велику увагу приділяють збалансованості мотиваційних схем і соціального пакету. Пропозиції компаній, що не офіційно влаштовують своїх співробітників, які не сплачують відпустку і лікарняний розглядаються в другу і третю чергу.

Відповідно, до проведеного дослідження в даній статті, робимо правомірний висновок про те, що результат неуспішного відбору – це втрачений прибуток, заподіяння шкоди виробничим цілям, очікування відповідних конкурентних наслідків, а також недозволена розкіш помилок, які стають марно витраченими коштами для підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Блінов А.О., Василевська О.В., Невежін В.П., Смоляков Н.В. Тренінг персоналу. – навчальний посібник, Москва, 2005.
2. Група компаний HeadHunter, сайт доступу: <http://hh.ua>. 2000 — 2013.
3. Мішурова І.В., Кутелія П.В. Управління мотивацією персоналу: Навчально - Практичний посібник. – Вид. 2-е – М.: ІКЦ «Мар», 2004. – 204 с.
4. Одегов Ю.Г., Ніконова Т.В. Управління персоналом. Практикум: конкретні ситуації. – М.: Видавництво «Іспит», 2003. – 192 с.

Рекомендовано до публікації д.е.н., проф. Лабурцева О.І.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2013

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

ФЕДОРОВА А.С., БОКИЙ В.И.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Цель.** Определение теоретических аспектов и методов поиска кадров, внесение предложений по коррекции проблем отбора и найма персонала.

**Методика.** Выделение общих, вполне универсальных, путей коррекции проблем, возникающие в процессе отбора и найма персонала за счет системного системного подхода к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

**Результаты.** Выделен список основных ошибок, которые сегодня допускают почти все организации при поиске работников. Исследованы причины и последствия неуспешного отбора кандидатов на должность. Внесены предложения по коррекции проблем отбора и найма персонала

**Научная новизна.** В статье исследованы современные проблемы, возникающие в процессе отбора и найма персонала на предприятие.

**Практическая значимость.** Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном соотношении. Рассмотрение ключевых принципов организации производства, оптимальных систем и процедур, заложенных в новых методах управления, отбора и найма персонала, которые зависят уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации и т.д.

**Ключевые слова:** *отбор, найм персонала, поиск сотрудников, коррекция проблем отбора и найма персонала.*

## ACTUAL PROBLEMS OF THE RECRUITMENT AND EMPLOYMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

FEDOROVA A.S., BOKIY V.I.

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Purpose.** The determination of the staff search theoretical aspects and methods, The determination of the theoretical aspects and methods of searching staff, recruitment process proposalsmaking proposals on correction the problems of recruitment.

**Methods.** Allocation of general, universal ways of correcting the problems that arise in the process of recruitment and hiring personnel through a systematic approach to the realization of several steps carried in the process of hiring staff.

**Results.** Singling out the main mistakes that today are allowed by almost all organizations during the searching of employees. It was analyzed The the reasons and consequences of unsuccessful selection of candidates for the position. Contains There are proposals on about correction problems of selection and hiring of personnelrecruiting process.

**Scientific novelty.** The article studies the current problems that arise in the selection and hiring the staff to the company.

**The practical significance.** The main objective in hiring staff for a job is to meet the demands for workers in quality and quantity. Consideration of the key principles of production, optimal systems and procedures laid down by new methods of management, selection and hiring of personnel, which are dependsant from on specified people, their knowledge, competence, skills, discipline, motivation etc.

**Keywords:** *selection, recruitment, search workers, correction of problems of selection and recruitment.* **Keywords:** *selection, hiring, search of employees, correction of problems of selection and recruitment.*

УДК 658.012.2

ГОНЧАРОВ Ю.В., ЛАПЧИК Ю.Ю.

Київський національний університет технологій та дизайну

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета.** *Визначення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегії розвитку діяльності підприємства.*

**Методика.** *Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань стратегічного управління підприємствами й організаціями. Виділення загальних, цілком універсальних, шляхів удосконалення стратегії розвитку діяльності підприємства.*

**Результати.** *Досліджені основні напрями діяльності, які можуть бути найбільш перспективними з позицій прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо.*

**Наукова новизна.** *Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних положень та методичного інструментарію щодо вдосконалення стратегічного планування економічного розвитку підприємств.*